

L'épreuve de la disqualification

Processus de crise, processus de rupture et dépassement dans le cadre d'une privatisation

John Cultiaux

Assistant d'enseignement et de recherche en Analyse des organisations

Université Catholique de Louvain (IAG / REHU)

1, place des Doyens

1348 Louvain-la-Neuve (Belgique)

cultiaux@rehu.ucl.ac.be

"Etais-je identique à moi-même lorsque je me suis levée ce matin ? Je crois bien me rappeler m'être sentie un peu différente de l'Alice d'hier. Mais, si je ne suis pas la même, il faut se demander alors qui je peux bien être"

Lewis Carroll, *Alice au pays des merveilles*

Une privatisation constitue un bouleversement majeur dans une société comme la nôtre. Elle s'impose dans l'imaginaire social avec une force particulière, comme un phénomène signifiant et emblématique à plus d'un titre des mutations qui touchent actuellement la vie économique. L'intérêt qu'il y a à étudier une telle mutation et ses conséquences psychologiques et sociales pourrait donc reposer sur une hypothèse générale : par sa radicalité et ses caractéristiques, la privatisation s'inscrit (et inscrit l'Etat comme acteur) dans le flux des transformations que connaît aujourd'hui le champ économique. Pour nombre d'auteurs, le capitalisme lui-même rentrerait dans un « nouvel esprit » permettant « l'avènement d'une nouvelle représentation de l'entreprise et du processus économique. Celle-ci entend fournir à ceux dont l'engagement est particulièrement nécessaire à l'extension du capitalisme [...] des évidences quant aux 'bonnes actions' à entreprendre [...], un discours de légitimation de ces actions, des perspectives enthousiasmantes d'épanouissement pour eux-mêmes, la possibilité de se projeter dans un avenir, remodelé en fonction des nouvelles règles du jeu et la suggestion de nouvelles voies de reproduction pour les enfants de la bourgeoisie et d'ascension sociale pour les autres » (Boltanski, Chiapello 1999, p. 93).

L'objet de ce texte sera de nous interroger sur l'impact de cette transformation sur les travailleurs et collectifs ouvriers. L'hypothèse sur laquelle nous nous fondons pose ces acteurs comme les premières victimes de cette transformation des « règles du jeu », toute requalification d'un ordre de grandeur étant aussi, sous certaines conditions, un processus de crise et de disqualification. En effet, sans doute « l'ordre de grandeur » nouveau propose-t-il au sujet, quelles que soient ses origines et son statut social, mais à certaines conditions qu'il nous faudra éclairer, des opportunités d'épanouissements et de réalisation personnelle. Mais qu'advient-il des individus dont nous pourrions dire, en paraphrasant Luc Boltanski et Eve Chiapello que « *l'engagement n'est pas nécessaire à l'extension du capitalisme* » ? Le changement implique-t-il pour eux une incapacité à se « *projeter dans cet avenir* » incertain et codé par de nouvelles règles du jeu qui les dépossèdent de leurs atouts ?

Le groupe de référence à partir duquel nous avons choisi d'observer ces processus serait donc également, pour les raisons que nous venons de mentionner, celui qui semblerait *a priori* en être le plus affecté : c'est le collectif des « oubliés de la performance », des statuts limites, des précarisés du travail. La privatisation pose donc une question d'ordre sociologique et l'un des enjeux de cet exposé sera d'en rendre compte à travers l'articulation des processus sociaux, organisationnels (groupaux) et subjectifs qui y sont à l'œuvre.

Nous nous attacherons, dans un premier temps, à montrer comment cette mutation sociale et organisationnelle s'impose aux collectifs et individus qu'elle concerne comme un espace en recomposition radicale (espace en *rupture*) dessinant un « avant » et un « après » en discontinuité forte et comment ce changement des règles du jeu a été la cause de l'irruption d'une *crise*.

A partir des éléments extraits de l'analyse organisationnelle, nous nous pencherons, dans un second temps, sur les enjeux et dynamiques subjectives qui animent ces sujets confrontés à ce changement crisique et le dépassement de celui-ci. Nous tenterons de modéliser les appuis et composantes d'un processus de changement personnel tout en posant comme hypothèse que les différences de parcours de changement que nous observerons répondent à des logiques sociales et, notamment, à la possession de certains atouts qui permettent de saisir les opportunités et d'effectuer un choix.

I. LA PRIVATISATION COMME ESPACE EN RUPTURE

Le cas que nous allons traiter (l'entreprise Technico) s'inscrit dans la problématique de privatisation des entreprises publiques¹. Afin de rendre compte des transformations organisationnelles dont elle a été l'objet au cours de cette dernière décennie, nous présenterons Technico à deux époques significatives de son histoire. Nous utiliserons pour ce faire plusieurs perspectives d'analyses qui nous permettront d'aborder différents aspects du changement : fondements, structure et modes de gestion. Nous montrerons ensuite comment les tensions induites à ces différents niveaux ont contribué à précipiter une groupe particulier dans une crise profonde qui affectera chacun de ses membres. La privatisation apparaîtra ainsi, de leur point de vue, comme un « *espace en rupture* », c'est à dire : *un espace ouvert entre deux états radicalement différents d'un système social où se joue un ensemble de tensions éprouvant l'articulation des composantes matérielles et des dispositions subjectives telle qu'elle s'élaborait dans son état initial*.

¹ Nous parlerons ici uniquement de la situation belge, similaire à d'autres cas de privatisation ayant eu lieu en Europe occidentale depuis le milieu des années'90.

A. *L'entreprise publique comme « compromis »*

Une entreprise publique² se caractérise par une position d'entre-deux. Elle est à la fois une entreprise ancrée sur un marché mais elle est également fortement liée aux pouvoirs publics et à la nécessité de réaliser une mission d'intérêt général. Elle peut également bénéficier du soutien de cette structure étatique. Cette aisance relative des entreprises publiques trouve sa justification dans le fait qu'elles répondent à une double mission sociale. D'une part, elles doivent permettre à l'ensemble de la société (belge dans ce cas) d'avoir accès, à un prix adapté, à un certain nombre de services considérés comme essentiels par une société donnée. D'autre part, les entreprises publiques permettent à un public large, qui risquerait de ne pas s'insérer dans une entreprise privée – en raison d'une qualification faible, essentiellement – de trouver l'assurance d'un revenu stable et d'un travail adapté à leurs compétences moyennant la participation à des formations utiles et pouvant permettre une progression statutaire.

La sociologie des conventions considère ainsi l'entreprise publique comme un des exemples type d'un « compromis » entre le *monde*³ *civique* et le *monde industriel* en ce sens que « des mesures destinées à accroître l'efficacité du travail sont justifiées, notamment auprès des personnels, par le souci du bien commun des usagers » (Boltanski et Thévenot 1991, p. 403). L'entreprise publique est donc, tout d'abord, liée au *monde civique* en ce qu'elle concerne non pas des personnes, mais des *collectifs* : celui des travailleurs et celui des usagers, essentiellement. C'est bien, comme nous le disions, le principe d'égalité d'accès des citoyens au travail (pour les personnels) et à certains biens (pour les usagers) qui en fondent la légitimité. Cette dernière s'appuie également sur des règlements et statuts émis par les gouvernements et qui régissent les aspects principaux du fonctionnement de ces sociétés. Elle est ensuite liée au *monde industriel* en ce qu'elle est tenue, pour accomplir cette mission, de « prendre appui sur un grand nombre de dispositifs techniques, d'ordres très différents, dont la mise en œuvre repose sur la détention d'une compétence spécifique et dont l'évaluation fait appel à un principe de légitimité industrielle » (*ibidem*, p. 404). Elle se doit de servir le client « dans les meilleurs délais » en leur procurant un « service de qualité » et a pu s'appuyer très

² « Par entreprise publique, il faut entendre tout organisme public, c'est-à-dire tout organisme dont les pouvoirs publics sont maîtres de fixer, de modifier à tout moment les statuts et de les supprimer ; peu importe que cet organisme ait ou non une personnalité juridique distincte du pouvoir créateur ; peu importe la forme juridique que revêt cet organisme à condition qu'il ait une activité d'ordre économique » (Buttgenbach 1981, p. 367)

³ La notion de *monde* développée par ces auteurs entre dans le projet « d'élaborer une théorie de l'accord et du désaccord qui ne soit pas simplement une théorie des arguments confrontés à des principes, mais qui rende compte de l'affrontement avec des circonstances, avec une réalité, c'est à dire de l'engagement, dans une action, d'êtres humains et d'objets » (Boltanski et Thévenot 1991, p. 163). Chaque monde est donc composé d'objets et d'êtres spécifiques ordonnés par un ensemble de principes qui en définissent la position et la « grandeur » dans des situations particulières.

longtemps sur une infrastructure technique et des budgets suffisants pour lui permettre d'innover.

C'est donc en poursuivant leurs buts que les entreprises publiques s'emploient à satisfaire aux obligations d'intérêt général qui leur sont attribuées par les lois. Cette efficience productive et sociale de Technico était assurée par une organisation strictement bureaucratique. Ce mode de gestion « se caractérise principalement par une pyramide hiérarchique développée, une division parcellisée, une réglementation écrite omniprésente, une grande importance accordée aux experts et aux techniciens, des contrôles très élaborés, une communication difficile entre les paliers, une centralisation du pouvoir, une autonomie relativement faible pour les paliers inférieurs, un droit d'expression très limité et une éthique du bien commun » (Chanlat 1999, p. 39). Technico présentait donc, jusqu'à une époque récente (1994), toutes les caractéristiques d'une configuration de type bureaucratique telle qu'elle a été définie par Henry Mintzberg (1982).

Technico était départementalisée selon les fonctions que remplissaient les différents acteurs au sein de l'entreprise. Les liaisons entre unités de cette structure étaient formalisées et basées sur une planification forte des activités. A vrai dire, il semble que les douze départements qui constituaient Technico étaient autrefois très cloisonnés et n'entretenaient pour ainsi dire que très peu de rapports. Il en reste certaines traces dans les propos des plus anciens qui désignent encore les individus (et se désignent eux-mêmes) en fonction de leur département d'origine : « ceux du stock », « ceux de la maintenance »... Ils formaient des groupes homogènes de travailleurs développant des codes et référents communs dans leur travail. Ils pouvaient également avec le temps et la régularité des échanges, construire le socle de confiance nécessaire, nous y reviendrons, à l'élaboration d'une solidarité (Dejours 1993, 1998) ou d'une identité collective (Lhuillier 1997).

De plus, il y avait rarement de mauvaises surprises et, pour ainsi dire, pas de licenciements. « Lorsque quelqu'un était viré, nous dit un ancien, c'est qu'il avait déconné. Il fallait faire son travail avant tout et ce n'était pas trop demandé ». « Déconner », cela signifie en quelque sorte déroger à des règles qui étaient connues de tous en ce qu'elles sont relayées et rappelées, si nécessaire, par les relais locaux du pouvoir. C'était se positionner en porte-à-faux par rapport aux principes du compromis civique et industriel en risquant de pénaliser, en même temps que l'efficience, le service aux clients. C'était finalement se montrer indigne de la mission du service public.

Les mêmes principes réglementaient strictement la progression statutaire des agents. Les promotions s'inscrivaient dans des procédures prescrites qui ne permettaient pas à n'importe

qui d'aller n'importe où, n'importe quand, mais créaient un ordre et une certaine stabilité d'ensemble. Chaque agent savait à peu près à quel poste il pouvait prétendre étant donné son statut actuel, son ancienneté et son souhait d'entamer ou de poursuivre cette progression.

B. *Technico, société privée*

La Commission européenne adopta, en 1991, une directive prévoyant la dérégularisation et la démonopolisation totale de ce marché, cette directive devant être d'application pour 1998. Cette décision et les dispositions qu'elle contient vont constituer autant d'opportunités que de menaces pour les anciens monopoles concernés (ce secteur étant, par ailleurs, celui qui connut la dérégulation la plus rapide depuis 1957⁴) mais vont aussi être à l'origine de la crise dont nous rendrons compte ci-après.

Dans le cas de Technico, les nouveaux décideurs ont opté pour une perspective radicale du changement. Ils proposent explicitement une transformation profonde des règles et de « l'image d'un service public archaïque, bureaucratique et dysfonctionnant » pour « redonner au client la confiance dans nos produits et notre technologie »⁵. Le changement introduit par la privatisation dans l'équilibre du compromis ancien entre les mondes civiques et industriels se caractérise par la substitution radicale des principes civiques par des principes marchands dont Luc Boltanski et Laurent Thévenot (1991) marquent – de façon singulière⁶ – la difficulté qu'ils éprouvent à identifier des compromis avec le monde civique. Cette difficile – voire impossible – cohabitation marque, d'un point de vue sociologique, le point d'angle de la création de l'espace en rupture qui nous préoccupe ici. En introduisant avec force, dans le discours et les pratiques, des principes de performance économique, de service aux *clients*⁷ (et non plus aux *usagers*) et de concurrence⁸, c'est l'objet social tout entier, ce qu'il représentait pour les travailleurs – tant en terme que de fierté à servir que de sécurité d'emploi – et ce qu'il leur permettait d'espérer – une vie stable et réglée d'avance – qui se trouvent mis en tension.

⁴ Plusieurs autres réglementations européennes pousseront également Technico aux transformations qu'elle a connu (le « programme d'action » de 1984, le « Livre vert » de 1987, etc.).

⁵ Conférence de presse, mars 1998, Bruxelles. Le slogan de la campagne de privatisation de Technico était : « Le changement dans la rupture ».

⁶ Ils s'en tiennent à cette remarque succincte : « dans l'ouvrage examiné, aucun compromis entre ces deux grandeurs n'a été rencontré » (Boltanski et Thévenot 1991, p. 396).

⁷ Il y a là redéfinition, non seulement des personnes mais aussi des objets : « les objets grands sont des biens vendables ayant une position de force sur un marché » (*ibidem*, pp. 244-245).

⁸ « Dans le monde marchand, les actions sont mues par les désirs des individus [et non plus les besoins des collectifs], qui les poussent à posséder les mêmes objets, des biens rares dont la propriété est aliénable. La caractérisation de ce monde par la dignité des personnes, toutes également mues par des désirs, et par l'appareillage d'objets adéquats enferme déjà le principe de coordination, la *concurrence*, qui peut être explicité dans les justifications auxquelles donnent lieu les épreuves » (*ibidem*, p. 244).

Le changement mène donc à l'établissement d'un compromis nouveau. Celui-ci se fait désormais entre les principes du *monde marchand* et du *monde industriel*. « Au cœur même de l'entreprise est la nécessité de frayer un compromis entre un ordre réglé par le marché et un ordre fondé sur l'efficacité. Sans cette exigence, l'entreprise n'a pas lieu d'être » (Boltanski et Thévenot 1991, p. 405).

En passant « d'un monde à l'autre », pour reprendre la nomenclature des sociologues conventionnalistes, Technico a donc transformé les *objets*. Les outils (dans le sens large du terme) sont devenus outils de performance ou de monstration, dans une optique marketing. Le public n'est plus un collectif, objet essentiel du monde civique, mais un ensemble de clients potentiels et singuliers qu'il faut séduire, conserver... et faire consommer. Les stratégies de vente s'individualisent (pratique accrue du « One to one », démultiplication des services et objets vendus, forte segmentation du marché, définissant des classes d'intérêt différentes dans l'ancien collectif homogène des usagers).

La réorganisation de la société a mené les nouveaux dirigeants à lancer plusieurs plans visant à soutenir ces buts économiques explicitement. Le premier plan important s'accomplit en 1995 et comportait cinq priorités : « être prêt à la concurrence, former des équipes professionnelles, atteindre une efficacité au niveau international, innover pour croître et gagner la fidélité des clients »⁹. Il s'agissait concrètement d'une réorganisation de la structure ancienne en unités plus flexibles : la pyramide hiérarchique laisse place à un ensemble de services regroupés en entités régionales spécialisées bouleversant, d'une part, le fonctionnement hiérarchique ancien et les repères qu'il procurait et créant, d'autre part, avec la disparition de niveaux intermédiaires, un espace accru entre les différentes strates du pouvoir. La volonté des décideurs et des protagonistes du changement était bien de greffer à un mode de gestion bureaucratique accusé de tous les maux, *un mode de gestion basé sur l'idée de compétitivité*¹⁰.

L'irruption d'un tel projet dans l'espace fermé et stable que formait Technico a été pour les « anciens » de Technico – qui constituent toujours l'essentiel de l'effectif de cette organisation – un changement radical. L'emploi massif qui était de mise au temps de l'entreprise publique ne permet plus de répondre aux objectifs de rentabilité et de

⁹ Conférence de presse, mars 1998, Bruxelles.

¹⁰ Jean-François Chanlat regroupe sous ce terme les nouvelles pratiques managériales qui se sont répandues depuis le début des années 80 au nom de la compétitivité. « Il est fondé sur l'idée de faire mieux que les concurrents (nationaux et internationaux), il met l'accent sur le primat de la réussite, la survalorisation de l'action, l'obligation d'être fort, l'adaptabilité permanente, la mobilité, la canalisation de l'énergie individuelle dans les activités collectives, et le défi permanent » (Chanlat 1999, p. 39).

performance que l'entreprise se fixe aujourd'hui. Mais la transformation du statut des nouveaux employés (avec, chose inédite, l'apparition d'un grand nombre de travailleurs intérimaires et sous CDD¹¹) ne pouvait suffire à l'économie qu'il était nécessaire de réaliser.

Au niveau ressources humaines, la nouvelle direction décida donc, en 1998, d'un plan de restructuration qualifié « d'ambitieux ». Ce plan devait permettre de « mieux utiliser les ressources humaines disponibles, [...] d'aligner les besoins de personnel sur les réalités du marché via les départs volontaires anticipés et la reconversion »¹². En termes quantitatifs, le but du second plan était de réduire les 25.000 travailleurs de l'ex-monopole à un chiffre d'environ 20.000 travailleurs qu'il faudrait encore repositionner dans les nouvelles unités. 6300 travailleurs ont, en fait, accepté la proposition de départ anticipé et ont ainsi quitté l'entreprise par voie de démissions négociées (primes, aide au remplacement...) ou, plus généralement, de préretraites. Les autres étaient invités à se porter candidats au remplacement qui devait leur proposer un service « correspondant à son domaine de compétence, de manière à répondre aux besoins de la clientèle »¹³. 6600 travailleurs ont participé au processus de reconversion¹⁴.

C. Technico, espace de crise – le cas DATA

Le succès de ce second plan et ses prétentions firent grand bruit dans les médias et la presse managériale qui en firent un exemple en matière de reclassement. Plusieurs enquêtes ont par ailleurs montré la satisfaction de nombreux travailleurs (généralement qualifiés) concernant ce plan. Pour eux, c'était « passer d'un système où leurs compétences, leur dynamisme au travail et leur motivation n'étaient guère récompensés à un système où ils se voyaient davantage valorisés tant financièrement que statutairement »¹⁵. D'un point de vue des gestionnaires et responsables que nous avons rencontrés, la genèse de Technico sur les bases de l'ancien monopole était donc un succès tant économique qu'humain.

Le service que nous avons suivi pendant plus d'une année ne partage pas ce bilan euphorique et nous avons l'assurance qu'il ne constitue pas une exception. Constitué dans le cadre du second plan, le service DATA a ainsi connu d'emblée un taux d'absentéisme record

¹¹ « Contrats à durée déterminée »

¹² Rapport interne d'évaluation de Technico, juin 2000.

¹³ *ibidem*.

¹⁴ *ibidem*

¹⁵ *ibidem*.

atteignant 35 à 40 % dès les premiers mois. Il finira par se résorber significativement quelque trois années plus tard.

L'étude de ce cas nous permettra, dans cette première partie, de rendre compte des conséquences des bouleversements organisationnels que nous avons exposés, c'est à dire des composantes socio-organisationnelles de cette crise. Le concept d'*épreuve* nous permettra de montrer que la transition créée entre les deux états de Technico a donc également transformé la nature des « épreuves de grandeur » qui régissent le classement des êtres et des objets dans cet espace particulier. Cette notion nous permettra également d'articuler aux dimensions matérielles du changement, les composantes relatives à l'expérience subjective et à sa (re-)mise en ordre que nous aborderons dans le point suivant. Notamment, nous nous attacherons à rendre compte de l'état d'*incertitude* et de perte de pouvoir des relais traditionnels de la nature *contrainte* du changement. Enfin, à partir des concepts d'identité et d'étayage, nous montrerons en quoi ces différents éléments ont bien constitué des facteurs générant la crise au sein du groupe DATA.

1. Epreuve et disqualification

La notion d'épreuve peut être définie autour des deux significations majeures. « La première signification a trait à l'évaluation : l'épreuve permet de juger la valeur d'une chose ou d'une personne et de lui conférer une place dans un classement. [...] On est dans le registre de la mesure et de la justice » (Périlleux 2001, p. 51). Cette acception du terme d'épreuve rentre plus directement dans le cadre d'une « préoccupation classique [...] d'établir des classes d'équivalence et un ordre sur les membres d'une société » (Boltanski et Thévenot 1991, p. 161). « La deuxième signification est d'ordre plus existentiel : on peut dire que la souffrance ou l'adversité, comme les obstacles rencontrés dans le cours de l'activité de travail, représentent une certaine mise à l'épreuve de soi » (Périlleux 2001, p. 51).

Dans la nouvelle Technico, la « grandeur » n'est plus mesurée selon l'aptitude à se conformer à des instructions réglementaires et légales aux fins de favoriser la production d'un service spécifique à la société. Le passage d'un statut à un autre n'est donc plus lié à une procédure réglementée dont le travailleur est l'un des protagonistes principaux. Il s'agit désormais de « faire la preuve » de sa rentabilité dans le cadre d'une production « d'objets vendables ayant une position de force sur le marché » (Boltanski et Thévenot 1991, 224-225) à destination de « clients » ayant les moyens de payer.

Nous voyons donc bien que, dans ce glissement des orientations de Technico, *le changement tel qu'il se caractérise tend à disqualifier les travailleurs les moins aptes à satisfaire*

l'exigence d'efficacité économique que sont, entre autres – et, pour certains, à leur corps défendant – les travailleurs les moins qualifiés, ces « ouvriers privilégiés » qui pouvaient justifier leur place dans l'ancien compromis et qui doivent ici leur présence, d'une part, à la nécessité d'exécuter des tâches de bas niveau où ils se verront maintenus et, d'autre part, aux acquis des négociations syndicales qui ont obtenu le maintien de leur statut. Les membres du groupe DATA se sont vus, au regard des critères nouveaux, attribué un « état de petit » qu'ils éprouveront comme tel et qui s'illustre au travers de situations concrètes telles que : le rétrécissement annoncé des possibilités en matière de mobilité et de progression, l'individualisation et le contrôle strict de leur poste de travail, le peu de poids attribué à leur parole constaté par leur isolement en matière d'information et leur éloignement des lieux de décision, etc.

2. Incertitude, perte de pouvoir des relais traditionnels et contrainte

L'annonce des restructurations et ses premières applications furent également une source importante d'incertitude dans un espace qui n'y était pas coutumier. L'effervescence témoignée par les syndicats – impuissants à enrayer la marche de la privatisation mais déterminés à en atténuer les effets – témoigne de l'ampleur du phénomène qui est en train de se passer. Le changement avance et se concrétise très vite vers le milieu des années 90 tout en cultivant cette incertitude. Les travailleurs ignoraient qui allait vraiment être concerné et dans quelle mesure : *Quels services allaient devoir se transformer ? Comment ? Certains allaient-ils disparaître ? Quelle serait la destination de chacun ? Les collectifs allaient-ils être conservés ?* Aucune information claire et précise ne semble pouvoir leur parvenir et leurs chefs, autrefois relais de la parole « d'en haut », restent muets (certains ne sont d'ailleurs pas beaucoup plus informés).

Les rouages traditionnels se voyaient enrayés et les chefs et délégués syndicaux ont été forcés de constater que, dans le nouvel espace en élaboration, leur rôle se transformait tandis que l'importance qu'ils avaient en terme de relais du pouvoir tendait à s'affaiblir de même que la zone d'incertitude (Crozier et Friedberg 1977) informationnelle sur laquelle ils fondaient leur propre pouvoir. D'acteurs organisationnels majeurs, ils deviennent, au même titre que les travailleurs, spectateurs du changement. Dès lors, les informations qui sont communiquées aux travailleurs par la nouvelle direction sont essentiellement celles qui sont également communiquées aux médias. Chacun est en fait réduit au rang de (télé-) spectateur du démembrement spectaculaire du géant, n'apprenant les conséquences des mutations que lorsqu'elles sont déjà d'application.

Forcés de quitter leurs unités menacées de disparition pour des raisons d'économies, le récit de nos interlocuteurs commence généralement par un *événement radical* : les conséquences du plan de restructuration se traduisent en une rupture avec une activité quotidienne et intégrée, avec des personnes dont ils avaient pu apprécier la valeur avec le temps¹⁶ et avec lesquelles ils avaient donc pu établir des relations de confiance. Le chemin qui les menait à leur nouvelle affectation était celui de l'éloignement d'un monde connu et maîtrisé mais déclaré obsolète.

Considérés comme peu ou pas qualifiés par leurs supérieurs, de l'aveu de l'un d'entre eux, les futurs membres du DATA semblaient susceptibles d'être réaffectés à un autre poste n'exigeant pas de qualification particulière. Au mépris des expertises implicites et locales ou, tout simplement, de leurs goûts, les acteurs du changement proposèrent une brève reconversion qui mènera la plupart à quitter une occupation connue et maîtrisée pour se retrouver opérateurs sur un système informatique inconnu. Certains n'avaient même jamais utilisé d'ordinateurs. Ceux qui avaient l'habitude du grand air comme ceux qui se plaisaient dans la diversité des tâches se retrouvent dans un emploi routinier, entièrement informatisé et ne favorisant aucunement la communication. La disqualification dont ils sont l'objet s'inscrit, également, dans cette non-reconnaissance de leurs souhaits et aptitudes.

La question du *choix* (ou de l'absence de choix) apparaîtra ici comme déterminante dans la caractérisation de cette rupture : elle leur est imposée. Elle cristallise ce sentiment d'injustice, celui d'avoir été sanctionné sans raison, sans avoir l'occasion de se justifier. Ils ont, en arrivant au service DATA, cette impression très forte de se trouver sur une « voie de garage » – impression par ailleurs encouragée par des pairs peu avenants. Le sentiment d'un déclassement et d'un mépris à leur égard s'accroîtra par cette conviction tenace que les promesses faites à l'annonce du plan de restructuration ne seront pas tenues. Ainsi, le choix qui devait leur être proposé apparaîtra aux yeux de certains comme un leurre, une « arnaque » et, définitivement, comme un non-choix.

3. Crise et identité

Les liens que tisse le sujet et au centre desquels (ou par rapport auxquels) il se situe, le renvoient à des groupes, des organisations ou des institutions. Ces lieux et tout particulièrement

¹⁶ Les psychologues du plan de reconversion n'ont, pour rappel, pas jugé utile de conserver les groupes de travail et ont privilégié une approche individuelle des dossiers

le groupe¹⁷ sont, pour l'individu, les espaces privilégiés de l'élaboration nécessaire de son identité et de ses projets¹⁸. Cette inter-action entre le monde et l'homme passe par l'élaboration complexe d'un ensemble de *liens* qui relient l'individu aux groupes de ses semblables en constituant – notamment¹⁹ – des *réseaux identificatoires* agissant sur le psychisme et la construction identitaire. Une communication s'établit entre les membres de ce réseau (de ce groupe) et avec elle un échange de références mutuelles permettant de symboliser le monde. C'est là que « le sujet, l'acteur, découvre ou se voit proposé, imposé des matériaux qui prétendent coïncider par un glissement représentatif avec ses demandes. Situation professionnelle, formulation, discours, partenaires, pratique... plus ou moins maniables par le sujet, sont des objets offerts à l'investissement qui peuvent aussi apparaître contraignants ou laissant place à la création. Les unités sociales (groupes, organisations, institutions), comme langage des échanges et de la pratique, proposent des codes, des repères, un système de symbolisation par lesquels les individus se situent, se nomment et se reconnaissent. Elles inscrivent ou non le sujet dans une dynamique de reconnaissance en validant ses représentations et ses idéaux, à travers le lien social. Elles fournissent des contenants, des états plus ou moins solides à partir desquels il peut se sécuriser, se différencier » (Barus-Michel, Giust-Desprairies 1997, p. 276)

Dans ce cadre tous les liens n'ont pas la même signification. Nombre d'auteurs notent combien « dans le modèle de la société salariale le lien au travail s'est constitué comme cadre fort pour la construction identitaire » (Barus-Michel et Giust-Desprairies 1997, p. 284). Ainsi peut-on lire chez Eugène Enriquez que « si beaucoup ressentent que le travail les empêche de vivre, pour la plupart (et même pour ceux qui estiment leur travail inintéressant) leur activité laborieuse reste ce qui donne sens à leur vie et leur permet de ne pas sombrer dans l'*angoisse*²⁰ » (Enriquez 1997, p. 21). C'est à travers cette activité et les groupes qui se

¹⁷ Au départ d'une étude des groupes, René Kaës (Kaës 1979) élabore cette articulation entre l'intrapsychique (le système individu), d'une part, le groupal et l'institutionnel, d'autre part à travers la notion d'*intermédiaire*. Celle-ci est définie par trois caractères : il est, tout d'abord, une *instance de communication*, une médiation ou un rapprochement entre le maintenu-séparé ; il est, ensuite, une *instance d'articulation* de la différence, un lieu de symbolisation ; il est, enfin, une *instance de conflictualisation*.

¹⁸ Cette notion de projet renvoie à la philosophie et à la sociologie existentialiste (e.a. Sartre 1970 ; Pauchant et alii 1995). Elle part de l'idée que l'homme « n'est d'abord rien. Il ne sera qu'ensuite, et il sera tel qu'il se sera fait ». De là, Jean-Paul Sartre développe l'idée que « l'homme existe d'abord, c'est à dire que l'homme est d'abord ce qui se jette vers un avenir, et ce qui est conscient de se projeter dans l'avenir. L'homme est d'abord un projet qui se vit subjectivement, au lieu d'être une mousse, une pourriture ou un chou-fleur ; rien n'existe préalablement à ce projet ; rien n'est au ciel intelligible, et l'homme sera d'abord ce qu'il aura projeté d'être » (Sartre 1970, p. 22-23).

¹⁹ René Kaës identifie un ensemble de formations psychiques groupales qui ont pour fonction d'organiser les représentations : l'image du corps, l'imaginaire de la psyché, les imagos et les complexes familiaux et les fantasmes originaires. Pour plus de détails sur ces questions voir R. Kaës et Alii (1979), *Crise, rupture et dépassement*, Paris, Dunod, réédition de 1997, p. 11.

²⁰ Nous soulignons.

forment autour d'elle que les individus trouvent essentiellement – et plus que jamais – les appuis nécessaires à leur construction identitaire.

En notant l'importance des étais et des liens signifiants dans le processus de construction du sens et de l'identité, nous constatons en même temps le talon d'Achille du sujet : il réside dans sa sensibilité aux changements signifiants liée à son incapacité à maintenir *malgré tout* les étais qui soutiennent son travail identitaire et sa connaissance du monde. L'intervention d'un changement d'ampleur dans cette conjonction de dépendance et d'instabilité risque de porter atteinte gravement à cette dynamique de groupe et aux sujets qu'il abrite. René Kaës note ainsi que si « la qualité de l'étagage en 'appui mutuel'²¹ dépend de l'existence d'un espace psychique dans lequel peut se conclure un contrat d'étagage [entendant par là] le rapport de réciprocité dans le plaisir et le bénéfice de l'appui mutuel » et compte tenu des implications narcissiques aisément repérables de ce contrat : « on peut déduire [...] qu'une perturbation psychique grave se produit lorsque vient à manquer irrémédiablement un étagage nécessaire à la formation du psychisme, sans qu'il soit possible de reconstituer dans un jeu de vicariance prophétique les étais indispensables à la vie ; ou bien lorsqu'une défaillance des étais se produit (désétagage) ; ou bien lorsque s'abolit l'espace de l'étagage, provoquant une sorte de suture de l'étagage et de la formation psychique » (Kaës 1979, p. 10-11).

Les différentes composantes du changement au sein de Technico nous montrent bien qu'il s'agit de constater de l'affrontement de deux logiques irréductibles au centre desquelles l'individu tend à maintenir la cohérence de son quotidien et de ses projets. C'est cet affrontement, la transformation des conditions matérielles qu'il implique (gestion et organisation du travail) et l'instauration forcée d'un ordre de grandeur nouveau qui a, d'une part, disqualifié le collectif comme espace pertinent de référence identitaire (cfr. *supra*) et qui, d'autre part, y a précipité la crise.

Jacqueline Barus-Michel, Florence Giust-Desprairies et Luc Ridel, dans le cadre de leur ouvrage consacré à ce phénomène, définissent ainsi la crise comme : un processus de déconstruction affectant un ensemble social « dans ses interdépendances internes, externes et dans sa *praxis* : autrement dit, les liens qui maintiennent une cohésion entre ses différentes composantes (institutionnelles, fonctionnelles et individuelles), dans ses rapports à son environnement proche (institutions d'appartenance, réseaux d'échanges) et lointains (contexte socio-économique), ainsi que ses modes d'action et d'utilisation des résultats » (Barus-Michel et *alii* 1996, p. 69). Dès lors, on peut penser la crise « comme un échec de la

²¹ C'est à dire que « ce qui s'appuie est en mesure de servir à son tour d'appui à ce qui le soutient » comme dans l'exemple des couples mère-nourisson ou leader-groupe (*ibidem*, p. 10).

structuration que le pouvoir est censé opérer, une défection dans les transformations entre les différentes composantes qu'il régle » (*ibidem*, p. 70).

II. LES DESTINS DE LA RUPTURE. CONDITIONS ET COMPOSANTES DU DÉPASSEMENT

Peu à peu, le service se réorganise, les groupes de travail se créent et l'activité reprend. Les tensions des premières heures sont retombées et aujourd'hui seule une certaine rancœur et la méfiance de la hiérarchie semblent persister. Au niveau interpersonnel, les individus ont appris à se connaître et à se coordonner. « Etre ensemble » semble être une nécessité au même titre que « travailler dans ce service ». C'est en même temps une contrainte que beaucoup trouvent illégitime ou viciée : le collectif de travail n'est plus un appui, mais le reflet d'une situation personnelle pénible. *Comment comprendre la stabilisation du service ? Quelles recompositions ont dû être effectuées par les sujets ou par le groupe pour venir à bout de la crise ?*

On ne peut ici s'adosser à aucune intervention précise de Technico dans le sens d'une gestion de la crise. Les décideurs de l'entreprise semblent s'être contentés de jouer un rôle passif (acceptation des congés maladie, etc.) en maintenant le cap qu'ils s'étaient fixé dans leur processus de transformation. De plus, la crise ayant disqualifié le groupe comme espace de référence et ayant généré rivalités, tensions et méfiance croisée, la solution est sans doute à chercher au fil d'un détour par les composantes intra-psychiques du phénomène auxquelles nous ont donnés accès les notions d'épreuve et d'identité. Nous avons ainsi montré que, placé dans cet espace en rupture, cet « intervalle entre une perte assurée et une acquisition incertaine » (Kaës 1979, p. 23), le sujet est, dans ces situations, mis à l'épreuve de la perte et de la crise devenue rupture dans son histoire et son projet existentiel.

Nous adopterons donc, dans cette seconde partie, un point de vue différent et nous chercherons à démontrer que, devant l'urgence du dépassement de la crise, un processus de changement individuel (que nous appellerons « processus de rupture ») s'est superposé au processus de privatisation. En nous inspirant du schéma de crise exposé par Jacqueline Barus-Michel *et alii* (*op. cit.*), nous exposerons derrière l'idée d'un *processus de rupture*, les étapes de cette transposition progressive d'un changement contextuel brutal (social, organisationnel, etc.) en changement personnel.

Pour rappel, les auteurs proposent de considérer la crise comme inscrite dans une histoire définissant un avant, un pendant et un après la crise. Sur cette base, ils isolent trois phases récurrentes dans les histoires de crise qu'ils ont étudiées, phases qui se retrouvent aisément dans le récit du groupe DATA.

- *La séquence avant la crise* qui se termine au moment où la crise est ouvertement reconnue. Nombre de nos interlocuteurs évoquent ce qu'était Technico avant que ne survienne la crise, du point de vue de leur propre trajectoire et de la façon dont elle « aurait dû » se prolonger si elle ne s'était affrontée et diffractée dans cet espace en rupture ainsi constitué.
- *Le déclenchement* renvoie à l'idée que la crise se déclare de façon brutale, à partir d'un événement particulier qui n'est pas nécessairement le même pour tous..
- *La crise* proprement dite, est cette phase dans laquelle il y a « rupture, dissolution et morcellement des unités où chacun trouvait identité, reconnaissance et sens. L'organisation symbolique éclate, les idéaux qui y étaient placés tournent à vide, engendrant sentiment d'abandon, régression et désarroi » (*ibidem*, p. 89). Cet éprouvé de la crise a pris une place importante dans les comptes-rendus des membres du DATA. Il est aussi, rappelons-le, partie prenante de la dynamique de disqualification en ce qu'il en traduit la résonance subjective des épreuves.
- *Après la crise*, « la dynamique des relations de pouvoir a retrouvé sa circularité ayant intégré le changement. [...] Le personnel est résigné au changement » (*ibidem*, pp. 90-91).

Nous repartirons de l'idée d'un *événement* déclencheur pour observer ensuite la phase de *crise individuelle* telle qu'elle peut se manifester sous des ampleurs diverses au niveau subjectif. Nous tâcherons également de nuancer cette idée de « résignation » et rendrons au sujet la part d'autonomie en nous interrogeant sur les conditions et composantes du *dépassement* et sur les différentes formes qu'il a pu prendre dans le cas du DATA²².

A. *L'événement-rupture*

D'un point de vue biographique et général, « l'événement renvoie à une variation dans le réel, à une sorte de « bougé » élémentaire du réel. [...] L'événement ainsi conçu serait ce qui viendrait introduire une discontinuité, comme une déchirure dans le tissu du réel, dans la trame paisible, régulière des choses. [...] Autre trait généralement associé à l'événement : la singularité. [...] L'événement – dans le sens le plus général – s'il peut toujours être singulier

²² Nous nous appuyons, dans cette partie, sur le matériel recueilli au cours d'une dizaine d'entretiens biographiques approfondis (deux à trois séances de deux heures chacune). Pour un développement complet et précis sur la méthode de l'entretien biographique, cfr. Legrand, M. (1993), *L'entretien biographique*, Paris : Hommes et perspectives.

– en tant qu’il désigne toujours ceci ou cela, qui advient, ici ou là, alors, dans ce temps précis –, peut par ailleurs être parfaitement prévisible, déduit d’une loi générale qui en fonde l’absolue nécessité » (Legrand 1993, p. 130). Mais, à côté de cette acception large, il faut poser, ajoutait Morin, un sens restreint et concentré : est événement, ce qui est « improbable, singulier, accidentel » (Morin 1982, p.147).

Dans son étude de la nature événementielle du travail contemporain, Philippe Zarifian conçoit également que « l’événement n’est pas un atome de mouvement. L’événement est une discontinuité dans un récit. L’événement ne dit pas au départ autre chose que ceci : il advient dans le réel, quelque chose qui est en rupture avec le déroulement régulier des phénomènes et auquel nous accordons de l’importance » (Zarifian 1995, p. 22).

L’événement que constitue la privatisation pour chacun de nos interlocuteurs et qui précipitera le service DATA dans la crise est donc également, au niveau de l’individu, ce qui marque l’interruption d’une continuité dans un récit sur soi et sur le monde. Tout concourt en effet, pour les travailleurs du DATA, à déployer la nature événementielle de la privatisation et à précipiter les individus dans un espace en rupture. Pour les uns, c’est la dissolution de leur service et la mobilité forcée, pour d’autres il s’agit davantage de souligner l’importance des entretiens de reclassement... mais tous ces éléments renvoient, en le matérialisant, au processus de privatisation comme démenti de l’harmonie ancienne, « irrécupérable par la faute de ces mutations » (Barus-Michel et *alii* 1996, p. 79). Certains faits significatifs liés au processus de privatisation deviendront, dans le fil de certaines trajectoires, des événements biographiques précis qui constitueront une charnière entre des dimensions organisationnelles et subjectives du changement.

B. Crise personnelle : désétayage et reconstruction

Parce que l’individu voit se dérober, au travers d’événements précis, les ressources externes nécessaires et désirées pour accomplir son travail identitaire, parce que son projet de vie est compromis significativement et que les moyens de renouer avec lui n’apparaissent pas clairement, l’irruption de la crise et de l’angoisse va mettre en cause l’ensemble du système tissé entre l’individu et son environnement. Au départ d’une rupture professionnelle, puisque c’est à ce niveau qu’elles nous intéressent principalement, certaines composantes du lien au travail semblent se dérober mais toutes les autres sont donc également menacées.

Au cœur du processus de rupture, d’autres dimensions sont ainsi réévaluées ou menacées au regard des changements survenus. Les auteurs de *la lutte des places* (Gaulejac, Taboada-Léonetti 1994) ont illustré cette spirale dépressive et destructrice qui, au départ d’un

événement-rupture singulier (divorce, perte d'emploi, etc.), précipite la totalité de l'espace d'étayage du sujet dans le désarroi. Ils parlent de ce processus comme d'un « engrenage irrésistible », un « enchaînement des ruptures, de leur contagion » au point que l'individu devient vulnérable à d'autres ruptures quand ce n'est pas lui-même qui les provoque » (Gaulejac et Taboada-Léonetti 1994, p. 118).

La rupture du projet existentiel est donc à l'entame d'un processus destructeur qui dépasse le cadre strict défini par l'événement qui la signifie mais pousse aussi le sujet à entamer une quête pour renouer ce qui a été défait. Cette phase est donc caractérisée par la nature ambivalente des remaniements psychiques qui s'y opèrent. Il est, d'une part, un processus destructeur acté par les manifestations de désarroi, par une incapacité pour l'individu de jouer le jeu, de « maintenir le cap » et, plus généralement, de se soumettre aux termes des nouvelles épreuves. Il est, d'autre part, et en même temps, une phase de quête, de recherche d'appuis et de ressources susceptibles de lui permettre de dépasser l'angoisse et de renouer les liens du sens.

Dans l'espace organisationnel, le désarroi pourra ainsi se concrétiser à travers une série de comportements ambivalents. Les comportements de retrait – qu'ils s'exercent en groupe (grève, sabotage, etc.) ou de manière isolée (absentéisme, suicide, etc.) – peuvent donc être perçus, d'une part, comme un rejet de ce que cet événement déclencheur signifie ou une expression d'un désarroi et, d'autre part, comme la manifestation d'une quête de changement et d'harmonie. Quelle que soit la valence qu'acquerront ces événements pour les individus concernés, ils sont rejetés jusqu'à leur matérialisation c'est-à-dire jusqu'à ce qu'ils placent les sujets – pour un temps fut-il court – face à l'indétermination et l'incapacité de prolonger avec un trait assuré la ligne qui les porte.

Une crise personnelle est donc un espace-temps où se lient et se délient des objets, où les questions posées par l'événement invitent le sujet à une démarche collective – quand cela est possible – ou individuelle. C'est là également qu'interagissent et se relient les différents lieux de l'existence – désarticulés par l'ampleur de la perte – dans la quête des ressources nécessaires à la surmonter.

C. Du désarroi au changement personnel : typologie des réponses individuelles au changement

Les manifestations de retrait et de désengagement des agents, si elles ne sont pas tenables pour la survie du service, ne peuvent non plus constituer une solution à long terme pour les individus. Au constat d'un changement critique devenu rupture au niveau subjectif doit donc

succéder une réélaboration des états pour, enfin, dépasser le changement et déboucher sur un positionnement subjectif stabilisé. S'il s'initie par la perte et la crise, c'est ce dépassement qui est au terme du processus de rupture et qui constitue son but ultime : rompre pour soi avec ce qui est déjà perdu.

Dans notre observation, les conditions de cette acceptation se sont révélées plus contrastées que ce que le récit de groupe laisse apparaître. Les dimensions existentielles des projets singuliers et de leur adaptation apparaissent, en effet, criantes lorsque le sujet devient le centre des observations. Afin de réduire cette diversité et de favoriser l'opérationnalisation et la systématisation du processus de rupture, nous avons élaboré, sur base des entretiens biographiques recueillis, une *typologie des réponses individuelles au changement*²³. Celle-ci se structure à partir de deux dimensions visant à qualifier l'état du changement personnel dans ce cadre organisationnel²⁴.

La première propriété évalue la *signifiance* du travail pour le sujet, à savoir *la présence d'états suffisants au sein de la situation transformée*. Seule la stabilité du système est interrogée sans considérer sa nature ni sa signification : Comment l'individu se sent-il aujourd'hui dans son travail ? Y a-t-il retrouvé sa place ? Est-il parvenu à intégrer ce qui a changé, à le situer par rapport à l'ensemble de son être et par rapport à son projet existentiel ? Le travail fait-il à nouveau sens ? La seconde propriété s'intéresse à la *signification* du travail c'est à dire qu'elle interroge *l'implication du sujet dans la conservation et la consolidation de ces états*. Comment conçoit-il son engagement par rapport au service DATA ? Le travail est-il perçu comme essentiel dans le projet existentiel ? Est-il pour lui source d'implication ? Souhaite-t-il œuvrer à la construction de ce lien ou à sa consolidation ?

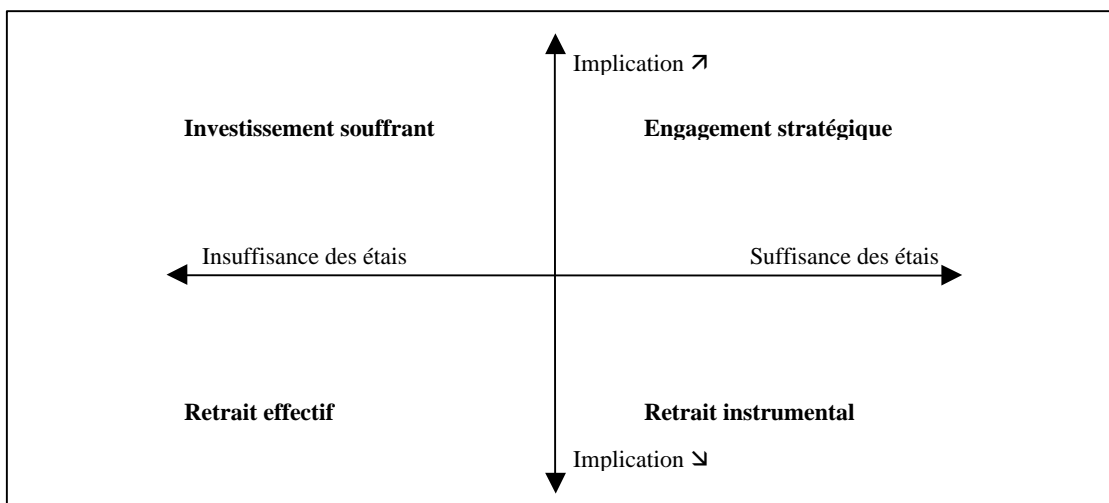
Le croisement de ces deux propriétés laisse apparaître quatre types de positionnements par rapport au changement signifiant. Nous les avons baptisés : *investissement souffrant, retrait effectif, retrait instrumental et engagement stratégique*²⁵. Les entretiens et l'analyse

²³ Pour une élaboration plus complète d'une épistémologie du concept de typologie cfr. Piaser (1994), *Epistémologie de la méthode. Voir et faire la sociologie autrement*, Paris : Vrin, p. 117-118

²⁴ Comme nous l'avons dit, il est évident que, si nous ne parlons ici que du lien au travail, l'ensemble de l'étagage psychique de l'individu est en fait concerné. Il jouera tout d'abord un rôle dans l'orientation de la décision qui sera prise par l'individu. C'est par rapport à lui que « l'essentialité » du travail au sein du service DATA sera considérée. Il sera ensuite mobilisé dans l'effort. Il ne s'agit pas, en effet, de savoir ce que l'on veut, encore faut-il y parvenir et, à ce titre, l'ancrage social et affectif sera d'une grande importance. C'est à ce titre que l'approche biographique est d'une aide précieuse. Elle permet d'interconnecter ces dimensions différentes de l'existence tout en y replaçant la question du changement et de sa progression.

²⁵ Nous présenterons ceux-ci davantage comme des types-idéaux, c'est à dire des constructions fictives pouvant recouvrir des réalités singulières sensiblement différentes. Les quatre pôles de la typologie sont bien des tendances à considérer relativement aux autres avec, dans la même trajectoire, des possibilités de basculement d'un type à l'autre, par exemple. Il n'y a donc pas lieu d'enfermer les sujets dans l'une ou l'autre case mais bien de se doter

organisationnelle que nous avons exposée en première partie de ce texte mettent en évidence deux composantes explicatives des bifurcations opérées par les individus au sein de cette typologie.



Nous en avons abondamment parlé, mais les *opportunités offertes par l'environnement* vont se révéler décisives pour définir l'éventail des possibles dans lequel chaque individu pourra se mouvoir. Mais cette première donnée ne peut être considérée comme suffisante à expliquer la diversité des destins possibles de la rupture, ni la prégnance d'un type dans une situation telle que celle du service DATA. Il faut encore mettre cette donnée en interaction avec *les opportunités mise à disposition par le parcours biographique de chaque individu*. En fonction de l'accessibilité de ces ressources, de la *densité* et surtout de la *diversité* des lieux où les puiser (et donc de la valeur relative de ce qui a été perdu), cette phase de dépassement peut donc survenir à différents moments pour et prendre différentes formes. Nous allons illustrer par quatre profils singuliers les quatre termes de notre typologie pour réintégrer cet outil dans la compréhension de la crise collective et de son issue.

1. Engagement stratégique

Le changement peut correspondre aux souhaits manifestes ou inconscients du projet existentiel élaboré par l'individu mais aussi à une évolution correspondante des attentes ou de la situation du sujet. Peut-être ce projet était-il même entravé par l'état ancien du système ? Ce premier type concerne ainsi les sujets qui, au terme du processus, ont trouvé dans la

situation nouvelle le moyen et l'opportunité d'élaborer un nouveau système d'étais. Ils ont trouvé sens aux changements et ceux-ci sont, par ailleurs, source d'engagement : soit parce qu'ils n'ont pas heurté le projet existentiel de façon significative, soit parce qu'ils apportent des opportunités nouvelles au sujet. Le changement peut, dans ce cas, intervenir comme une porte de sortie d'un système qui n'apportait pas toute satisfaction et porter avec lui la promesse d'une amélioration notable (que celle-ci soit d'ordre financier ou existentiel, d'ailleurs).

L'existence même de l'individu nécessite de telles crises²⁶. Les étapes de la croissance (et particulièrement le passage à l'adolescence), la scolarité, l'indépendance financière et l'accès à d'autres étapes significatives de l'existence exigent le dépassement d'une perte, d'une épreuve pour un progrès toujours incertain.

Le récit d'Irène semble correspondre à ce profil. Elle nous dit avoir été empêchée, pendant longtemps, de déployer pleinement son projet personnel. Ses options professionnelles comme son lieu de résidence ont été choisies pour elle par son mari et sa belle-famille. Le travail intervenait, dès lors, comme prédominant dans une stratégie de quête d'autonomie et de reconnaissance.

La direction des transformations de Technico ainsi que les circonstances particulières dans lesquelles elle se trouve se conjuguent dans ce sens. D'une part, l'ancien système ne permettait pas, par sa centralisation bureaucratique et son esprit même, une valorisation de la performance individuelle. D'autre part, il apparaît que ce changement intervient à un moment propice de son histoire personnelle. La précarisation financière de son mari (suite à un échec professionnel en tant qu'indépendant) lui permet d'inverser la polarité des dominations conjugales. Il lui est désormais possible d'intervenir significativement sur la marche du couple (son mari ayant retrouvé un emploi dans leur région s'occupe désormais des enfants, elle dispose d'une plus grande autonomie financière, etc.).

2. Retrait instrumental

Ce profil correspond au cas d'un sujet qui aurait intégré le changement comme une perte et comme un motif de désengagement. Un système d'étais nouveau a été élaboré autour de l'objet anxiogène mais en le plaçant plus en retrait du projet existentiel ; il y est, dans certains

²⁶ « Exister requiert la coupure du lien [à la mère]. [...] La présence et la présentation de l'enfant au monde va de pair avec l'absence du nouveau-né hors de la mère » (Kaës 1979, p. 25)

cas, ramené à une dimension mineure. La perte provoquée par le changement est, dès lors, compensée par d'autres composantes c'est-à-dire par une réévaluation du projet existentiel.

En perdant sa signifiante, le travail n'apparaît plus au sujet comme une activité à travers laquelle il est essentiel de se construire et n'est donc plus un lieu où l'individu se « donnera » volontiers. Ménageant sa peine, il mesurera son effort au fil de sa rémunération.

Pour Philippe, le changement de Technico est regardé comme une source de mensonges et de trahisons. Le maintien du lien n'est cependant plus menacé : le travail n'est plus source d'angoisse (celle-ci a été réduite en même temps que l'importance de l'objet) mais reste néanmoins une source de revenus. S'il compte bien tout faire pour en respecter les termes, il ne semble pas question de demander à Philippe de dépasser le cadre strict de son contrat. Il a redéfini la relation sur le mode d'un « je ne vous dois rien et vous ne me devez rien ».

Le parcours de Philippe peut expliquer l'orientation de ce choix. Il a une « expérience » du renoncement à travers les entraves que son handicap a placées devant lui²⁷. Il a du très tôt acquérir cette faculté d'intégrer la perte dans son existence et de la combler par un investissement dans la construction de son autonomie financière, intellectuelle et affective. Il a du trouver un sens à sa vie et élaborer son projet avec force bien avant de pouvoir se stabiliser dans un emploi²⁸. Le changement est intervenu au moment où son projet familial et existentiel commence à se concrétiser. Il est marié et propriétaire d'un lieu où exercer sa passion. Assuré de la stabilité de son emploi et de la régularité de ses revenus, il n'attend donc rien d'autre de Technico.

3. Retrait effectif : mobilité interne, départ volontaire, démission, suicide.

Ce troisième type correspond à la situation d'un individu qui n'aurait pu reconstituer le lien avec ce qui a changé et qui préfère rompre avec l'objet anxiogène (soit parce qu'il pense que sa transformation ne peut lui permettre de l'intégrer au projet existentiel, soit parce qu'il s'en croit incapable). Dans le cadre organisationnel, la rupture du lien à l'activité devient une rupture du lien à l'emploi tel qu'il est proposé dans l'espace transformé.

Pour des raisons de mobilité, d'attrait du travail et parce que, selon lui, certaines promesses n'ont pas été correctement tenues, Michel décide que l'investissement demandé pour

²⁷ Philippe est handicapé de naissance à la suite d'une maladie génétique affectant sa mobilité.

²⁸ Son projet est explicitement centré autour du dépassement du handicap par la constitution d'une famille saine et l'exercice d'une passion équestre.

travailler au sein du service DATA ne vaut pas le coup. Si son projet reste bien de faire, comme son père, « carrière » au sein de Technico, avec ce que cela implique de stabilité et de maintien des acquis, il n'admettra pas l'effort exigé et préférera poursuivre son chemin ailleurs dans la société, là où il l'aura décidé.

Le profil du retrait effectif peut, au-delà de cet exemple, prendre des formes très différentes en fonction de l'étendue de ce que le changement a pu affecter et auquel le sujet « acceptera » de renoncer. Dans le cas de Michel, seul son déplacement au sein de DATA n'a pu être accepté et c'est cette contrainte à laquelle il a mis fin en obtenant, après plus d'un an de demandes répétées, sa mutation. Il reste cependant « attaché » à Technico. D'autres situations sont plus marquées parce qu'elles renvoient à des cas de mobilité externe. Souvenons-nous que la base du second plan concernait une sollicitation au départ volontaire. De fait, chez Technico, plusieurs centaines de travailleurs plus âgés ont fait ce choix. Ceux que nous avons contactés ont d'emblée affirmé « qu'il s'agissait d'une opportunité qu'ils ne pouvaient que saisir » (opportunité d'une prime et d'une pension honorable, par exemple). Enfin, certains suicides ou tentatives d'attenter à ses jours nous donnent une idée de l'ampleur que peut prendre cette épreuve.

4. L'investissement souffrant

Ce dernier type correspond à l'état d'un individu dont les états restent insuffisants mais qui s'investit passionnément dans leur restauration. Il correspond ainsi à une position antérieure aux autres types : *aucune réponse n'a été apportée, aucun choix d'engagement stratégique ou de retrait n'a été fait*. S'il occupe une place centrale dans le processus de rupture – parce qu'il amène la nécessité angoissée de l'intégration du changement et constitue donc le moteur du changement personnel – cet état, marqué par le désordre et le désarroi est généralement temporaire. Pour certains il peut même être très bref (comme dans le cas d'Irène). C'est juste le temps « d'accuser le coup », juste le temps de « retrouver ses marques » ou de « retomber sur ses pattes ». Mais nous avons également constaté que cet état pouvait plus ou moins s'installer dans la durée.

Ce type se distingue alors des trois autres par la persistance de l'instabilité qui caractérise les sujets qui y sont emprisonnés. Ceux-ci restent entravés dans leur marche vers le changement personnel, le plaisir ou la quiétude : soit, ils ne disposent pas d'une conscience nécessaire de ce qui a changé soit, ils sont incapables de lui donner sens. Ils sont maintenus dans une angoisse dont ils ne parviennent pas à s'échapper, tant ils ne semblent pouvoir s'appuyer sur aucune ressource environnementale ou en provenance de leur histoire propre.

Le cas de France nous a permis d'observer que le maintien de cet état peut être expliqué par la mise en tension d'éléments hétérogènes (relatifs à des dimensions différentes du projet) et inconciliables. D'un côté, France ne souhaite pas perdre son emploi, elle n'en a pas les moyens : elle a tout d'abord, des besoins (ses dettes, l'obligation d'élever sa fille, sa santé, etc.) ; ensuite, aucune porte de sortie ne lui est offerte par Technico (elle est trop jeune pour la pension anticipée et trop âgée pour être licenciée dans de « bonnes conditions ») ; enfin, comme tous les autres, elle ne dispose d'aucune qualification valorisable sur le marché du travail. De plus, elle prétend ne disposer d'aucun endroit où elle puisse trouver la sérénité : vie familiale, vie affective, relations avec sa fille... tout est interprété sur le mode de l'échec et la répétition de schémas biographiques lui venant de son enfance.

De l'autre côté, elle ne parvient pas à intégrer la donnée du changement. Isolée et insuffisamment préparée (à cause de ses nombreuses absences), elle ne dispose que de peu de ressources informationnelles. Elle éprouve, dès lors, de grandes difficultés à intégrer les nouvelles procédures et à apprendre les nouvelles façons de faire. Elle tente de faire ce travail seule mais échoue malgré la sollicitude de certains collègues qui se lassent les uns après les autres de ses dépressions répétées, de ses crises d'angoisse qui les rappellent à de moins bons moments.

Constamment à bout de nerf, isolée dans cette épreuve dans laquelle elle était entrée dans un état de fragilité psychique, elle se réfugie dans des solutions temporaires telles que l'alcool, et l'automédication sauvage qui entravent, par ailleurs, sa progression vers une situation plus stable. Des tentatives de suicide témoignent de l'insoutenable de la situation dont elle ne perçoit pas l'issue.

III. CONCLUSION ET PERSPECTIVES : DU CHANGEMENT SINGULIER AU CHANGEMENT SOCIAL

Le cas de Technico et du service DATA nous montre combien une décision lointaine (émise par la Commission européenne) peut transformer de manière radicale le quotidien de travail d'un groupe pour y insinuer l'incertitude, le désarroi et la crise. Nous avons perçu comment, à travers la dynamique d'un changement organisationnel radical, elle finit par contraindre les individus, eux-mêmes, à un dépassement qui affecte tant le lien qu'ils entretiennent à leur activité que leurs projets.

Si le service DATA semble aujourd'hui considéré désormais comme « sans problèmes », une application de la typologie à l'ensemble de ses membres montre, en effet, que celui-ci est

composé essentiellement d'individus ayant opté pour *le retrait instrumental*. La plainte s'est éteinte avec la passion : reprise de l'activité ne rime donc pas avec rentabilité et performance. *Que nous apprend ce résultat d'un point de vue sociologique ?* La typologie des réponses individuelles se révèle intéressante pour adopter cette perspective et se rendre compte de l'importance de l'articulation des dynamiques à la fois subjectives, organisationnelles et sociales dans la création d'une situation nouvelle.

Au niveau des transformation subjectives, nous devons, tout d'abord, revenir sur les conséquences de la radicalité d'un changement qui a affecté durement – tant au niveau de son organisation que des groupes qui la constituait – un système fortement stabilisé et ancré sur la régularité (organisation bureaucratique). Ceci s'est traduit par un ensemble de sentiments forts (tels que le sentiment de mépris, le sentiment d'injustice) précipitant les individus et le lien qui les maintenait à leur activité dans l'incertitude. Le processus s'enclenche donc autour de l'idée d'une perte qui intervient de façon variable dans les trajectoires singulières en fonction des projets de chacun. Mais tous sont ébranlés et tous sont soumis à la contrainte de se redéfinir dans un monde qui dément les valeurs passées.

La perte se manifeste également à travers une dimension plus sociologique. Par rapport aux sentiments, les données organisationnelles et sociales interviennent pour signifier les appuis matériels offerts à la recomposition des projets subjectifs mais aussi leurs limites. La conservation de la garantie d'emploi ou la communauté de condition avec des pairs, par exemple, lient les individus à l'organisation en les dissuadant de s'aventurer sur un marché de l'emploi sur lesquels ils n'ont que peu de chance de retrouver une place. Leur communauté de parcours en fait un groupe cohérent caractérisé par une moyenne d'âge relativement élevée et surtout un faible niveau de qualification. Toutes ces données à la fois personnelles et sociologiques expliquent la généralisation de l'option de retrait instrumental et nous permettent de progresser sur notre réflexion concernant la condition des travailleurs peu qualifiés soumis à l'épreuve de la modernisation et de la disqualification. Pour de nombreux travailleurs peu qualifiés mais encore à la recherche d'un emploi et d'une sécurité, Technico, en renonçant à sa mission sociale, ne peut plus constituer un rempart efficace à la précarité.

RÉFÉRENCES

- BARUS-MICHEL, J., GIUST-DESPRAIRIES, F. ET RIDEL, L. (1996), *Crises. Approche psychosociale clinique*, Paris, Desclée de Brouwer.
- BARUS-MICHEL, J., GIUST-DESPRAIRIES, F. (1997), « Identité et mutations sociales » in AUBERT, N. et alii, *L'aventure psychosociologique*, Paris : Desclée de Brouwer.
- BOLTANSKI J. ET THÉVENOT, L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris : Seuil.
- BOLTANSKI, L. ET CHIAPELLO, E (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris : Seuil.
- BUTTGENBACH, A. (1981), « Essai de définition du concept d'entreprise publique » in *Revue internationale des sciences administratives*, p. 365-376.
- CASTEL, R. (1995), *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris : Fayard.
- CHANLAT, J.-F (1999), « Nouveaux modes de gestion, stress professionnel et santé au travail » in BRUNSTEIN, I., *L'homme à l'échine pliée*, Paris : Desclée de Brouwer, pp. 29-61
- CROZIER, M. ET FRIEDBERG, E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris : Seuil, Collection points.
- DEJOURS, C. (1993), *Travail et usure mentale*, Paris : Le Centurion.
- DEJOURS, C. (1998), *Souffrance en France*, Paris : Editions du Seuil, Collection Point.
- GAULEJAC, V. DE ET TABOADA-LÉONETTI, I. (1994), *La lutte des places*, Paris : Desclée de Brouwer
- KAËS, R. (1979), « Introduction à l'analyse transitionnelle » in R. Kaës et alii, *Crise, rupture et dépassement*, Paris : Dunod, 1997
- LEGRAND, M. (1993), *L'approche biographique. Théorie et clinique*, Paris : Homme et perspectives.
- LHUILIER D. (1997), « Fragilisation des conditions nécessaires à la construction identitaire » in AUBERT, N. et alii, *L'aventure psychosociologique*, Paris : Desclée de Brouwer.

- MINTZBERG, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris : Editions d'Organisation.
- MORIN, E. (1982), « Le retour de l'événement » et « L'événement – sphinx », in *Science avec conscience*, Paris : Fayard, pp. 119-171.
- PAUCHANT, T., *In Search of Meaning. Managing for the health of our organizations, our communities and the natural world*, San Francisco : Jossey-Bass.
- PÉRILLEUX, T. (2001), *Les tensions de la flexibilité*, Paris : Desclée de Brouwer, Sociologies cliniques.
- PIASER, A. (1994), *Epistémologie de la méthode. Voir et faire la sociologie autrement*, Paris : Vrin
- ZARIFIAN, P. (1995), *Le travail et l'événement*, Paris : l'Harmattan